

## Vadība

# Kā panākt noturīgas pārmaiņas privātajā un profesionālajā jomā- tādas, kas nebeigtos kopā ar pašmotivācijas un disciplīnas uzrāvienu?



## ŽANETE DRONE

Organizācijas attīstības centra Spring Valley konsultante, pasniedzēja, integrālais koučs

### Swedbank

#### Swedbank darbinieku ieguvumi pēc mācību kursa „Emocionālās inteliģences attīstīšana un konstruktīvu cieņpilnu darba sarunu trenēšana”:

- saskatīt komunikācijas patieso jēgu un spēt atklāti runāt par manām vajadzībām;
- gandarījums, ka visa komanda varēja trenēties kopā un izspēlēt reālas ikdienas situācijas;
- praktiski knifi, kā rīkoties dažādās emocionālās spriedzes situācijās;
- izpratne, par ko signalizē dusmas un kā ar tām strādāt;
- mūsu komandas dažādības apzināšanās;
- izpratne par saikni starp manām emocijām un vajadzībām;
- ieguvu „karti”, kā runāt par savām sajūtām un kā vienoties par konstruktīvu risinājumu;
- guvu praktiskas idejas, kā mainīt savu komunikācijas veidu;
- dzīvie, ļoti, ļoti noderīgi piemēri.

### Savas problēmas vai izaicinājuma apzināšanās nozīme

Ikviena pārmaiņu ceļš – nomest 10 liekos kilogramus, izkļūt no iestrēguma attiecībās vai karjerā, radīt ietekmi, atnest smēķēšanu, ēst veselīgāk, attīstīt savu sievišķo vai vīrišķo aspektu – sākas ar lēmuma pieņemšanu: Es vairs nevēlos turpināt to, kas ir, vai tā, kā ir. Pēc tam līdz vēlamajam stāvoklim visbiežāk cenšamies tikt, liekot lietā pašdisciplīnu, iedvesmu un pašmotivāciju. Taču lielākā daļa to apņēmiģo, kuri ir devušies pārmaiņu ceļā, bruņojušies ar šiem ieročiem, tai skaitā arī es pati neskaitāmas reizes dzīvē, esam cietuši sakāvi cīņā paši ar sevi. Tātad, problēmas vai izaicinājuma apzināšanās ir fundamentāli svarīga, lai iekustinātu pārmaiņas, taču, lai tās realizētu un vēl arī saglabātu to efektu, ar apzināšanos vien nepietiek.

### Līdzgaitnieka nozīme pārmaiņās

Cilvēki visos laikos ir meklējuši kādu, kas palīdzētu viņiem attīstīties un radīt pārmaiņas dzīvē, – šamani, vecājo, skolotāju, garīgo līderi, ekspertu, konsultantu, terapeitu. Pēdējo 20 gadu laikā šiem līdzgaitniekiem cilvēka pārmaiņu ceļā pievienojušies arī kouči. Pieaugot ikdienas dzīves kompleksitātei, daudzi vēršas pēc atbalsta tieši pie kouča, lai tiktu galā ar pretrunu starp to, kāda ir viņu privātā un profesionālā dzīve un kādu tie vēlētos redzēt šo dzīvi vai kādu tās aspektu. Līdzgaitnieks pārmaiņu ceļā ir vēl viens fundamentāli svarīgs aspekts, lai pārmaiņas izdotos, taču ar to vien, ka tev šāds ceļabiedrs ir, nepietiek. Arī es esmu šāds līdzgaitnieks, un man pašai ir bijuši līdzgaitnieki. Zinu, ka esmu viens no tiem cilvēkiem, kurš spēj iedvesmot pārmaiņām vai ikvienu, taču, līdzīgi kā ar pašmotivāciju un pašdisciplīnu, arī līdzgaitnieka iedvesmas maģija reiz izčakst. Satikt cilvēkus, ar kuriem esmu strādājusi auditorijā pirms pusgada, un saprast, ka viņi aizvien ir tajā pašā punktā, kur bija, un nav izkustējušies no vietas, lai cik ļoti to gribētu, kļuva par manu motivāciju rakties dziļāk, meklēt atbildi uz jautājumu, kā varētu iekustināt tādas pārmaiņas, kas neizgaistu pēc mācību pabeigšanas.

### Kas rada īstas, dziļas, paliekošas pārmaiņas cilvēka dzīvē?

Meklējot atbildi uz šo jautājumu, pirms vairākiem gadiem atklāju amerikāņu domātāja Kena Vilbera (*Ken Wilber*) darbus un viņa integrālo, tātad, visaptverošo teoriju. Tas savukārt mani aizveda pie divām spožām personībām un izcilēm pasaulē pazīstamiem koučiem – Džoenas Hantas (*Joanne Hunt*) un Loras Divainas (*Laura Divine*), kas bija vēltjušas pēdējos desmit–piecpadsmit gadus, lai atrastu atbildi tieši uz šo pašu jautājumu – kā panākt noturīgas pārmaiņas cilvēka dzīvē. Viņu atbilde

uz šo jautājumu ir abu izstrādātā uz Kena Vilbera integrālās teorijas pamata radītā Kanādas Integrālā koučinga skolas metode.

Pasaulē ir pazīstamas vairākas koučinga metodes, un būtiskākā atšķirība starp tām ir tikai un vienīgi tas, kā šī metode uzlūko pārmaiņas: kā tās izraisīt un kā panākt to noturīgumu cilvēka dzīvē. Tāpēc praktisks padoms cilvēkiem, kuri izlēmusi doties pārmaiņu ceļā kopā ar līdzgaitnieku: nekautrējieties vaicāt, kādu metodi šis līdzgaitnieks jums piedāvā – kāds ir tās skatījums uz to, kā cilvēki aug, attīstās, integrē un notur savā dzīvē visu jauno, sākotnēji svešo.

Kanādas Integrālā koučinga skolas metodes ar patiesu cieņu izturas pret visiem četriem pamatvirzieniem, kas tiek piedāvāti kā pārmaiņu un attīstības ceļa kartes tiem, kuri dodas šajā ceļojumā,- tie visi ir *pareizi*, taču, pielietoti pa vienam vai, augstākais, pa diviem, izrādās nepietiekami, lai pārmaiņas būtu noturīgas un to iedarbība neizgaistu.

1) Viens uzskats vēsta, ka pārmaiņas iespējams panākt, cilvēkam fokusējoties uz savu iekšējo pasauli un atrodot ceļu atpakaļ pie sevis, – visas atbildes jau ir mūsos, tikai jāiemācās tās sadzirdēt, atraisot savu iekšējo gudrību. Līdzgaitnieka loma šajā pieejā ir palīdzēt cilvēkam piekļūt viņa dziļumiem. Lai gan šī pieeja patiešām veicina piekļūšanu cilvēka dziļumiem, paplašina redzesloku, veicina emocionālās inteliģences attīstību, spēju reflektēt, kas ir būtiska pārmaiņu procesā, tas negarantē, ka cilvēks būs spējīgs pārņemt šo iegūto (vai atgūto) gudrību uz savu ikdienas dzīvi. Piemēram, pārīm, kurš piedzīvo problēmas laulāto attiecībās, šī pieeja varētu piedāvāt šādu attīstības ceļu: lai uzlabotu jūsu attiecības, jums katram jāvelta laiks vienatnei ar sevi, lai saklausītu, ko īsti katrs no jums vēlas no šīm attiecībām, un tas jums palīdzēs atrisināt situāciju vienā vai otrā veidā.

2) Otrs uzskats paredz, ka pārmaiņas iespējamas, vien rīkojoties izlēmīgi, mērķtiecīgi, uzstādot konkrētus mērķus un rīcības plānus, disciplinējot sevi un atskaitoties līdzgaitniekam. Ja nav rīcības, nav rezultātu, līdz ar to – nav arī pārmaiņu. Šīs pieejas atslēgas vārdi ir mērķi, rezultāti un plāni. Līdzgaitnieka loma šajā pieejā ir palīdzēt cilvēkam uzstādīt mērķus, sastādīt rīcības plānus un prasīt atbildību no viņa par to izpildi. Cilvēki patiešām bieži sasniedz taustāmus rezultātus, ejot šo attīstības ceļu, taču nereti viņi kļūst atkarīgi no līdzgaitnieka entuziasma un motivētspējas un tā arī neiemācās rīkoties patstāvīgi. Turpinot piemēru par laulātajiem un viņu attiecību krīzi, šī pieeja atšķirībā no pārējām ieteiktu šādu attīstības ceļu: lai uzlabotu jūsu laulību, jums jāvienojas par vienu konkrētu lietu, kuru darīsiet citādi, un jūsu attiecības uzlabosies.

## Vadība

## Vērts izlasīt

Iespēja iepazīt integrālo skatījumu uz pasauli un cilvēku ir arī latviešu valodā- Latvijā izdotas jau divas Kena Vilbera, izcilā integrālā domātāja, ietekmīgā mūsdienu filosofa grāmatas „Visaptverošā teorija” un „Īsa visaptverošā vēsture”.



3) Trešā pieeja pārmaiņām paredz, ka tās iespējamas, tikai mijiedarbojoties, sarunājoties ar citiem cilvēkiem, gūstot jaunu, kopīgu izpratni par lietām un jaunu, kopīgu pieredzi, kas lauž mūsu līdzšinējos priekšstatus. Līdzgaitnieka loma šajā gadījumā ir būt sarunu un domāšanas partnerim, kurš atklāj cilvēkam jaunas perspektīvas, kas paplašina viņa redzesloku un ietekmē viņa līdzšinējos uzskatus. Šī pieeja palīdz cilvēkam attīstīt dažādas prasmes: kopīgas izpratnes radīšanu, tuvu attiecību veidošanu, pārliecināšanu savu uzskatu paušanu, klausīšanos, citu viedokļa respektēšanu un citas, taču ir liela iespēja, ka cilvēks nepārnes uz savu dzīvi to, par ko tik dedzīgi spriež šajās sarunās. Piemērā ar laulātajiem šīs pieejas ieteikums būtu šāds: aprunājieties ar radiem un draugiem, kuri ir gājuši cauri līdzīgām grūtībām, tad jūs sapratīsiet, kas no tā uzrunā jūs un ko no tā varētu pamēģināt savās attiecībās.

4) Ceturtā pieeja paredz, ka pārmaiņas ir iespējamas, cilvēkam attīstot prasmes, kas palīdzētu labāk iekļauties sistēmā, piemēram, organizācijā, ģimenē, vai arī to mainīt. Līdzgaitnieka loma šajā gadījumā ir novērtēt cilvēka esošās spējas darboties konkrētajā sistēmā un palīdzēt viņam apgūt trūkstošās zināšanas un prasmes. Cilvēks mācās labāk izprast kontekstu, kurā atrodas, kā arī to, kā veiksmīgāk ietekmēt sistēmu vai atklāj jaunas sistēmas, kas, iespējams, atbilst viņam daudz labāk. Noslēdzot mūsu piemēru ar laulātajiem, šī pieeja viņiem piedāvātu izlasīt atzītu padomu grāmatu par konkrēto tēmu, un tad viņi saprastu, kas jādara, lai uzlabotu savas attiecības.

Lielākā daļa koučinga metožu balstās vienā no šiem uzskatiem vai divu kombinācijā, un visas šīs pieejas ir *pareizas*, taču, pielietotas atsevišķi, ir fragmentāras un līdz ar to nespēj vai nu panākt, vai noturēt vēlamās pārmaiņas cilvēka dzīvē. Integrālā koučinga pieeja aptver visus četrus iepriekš minētos aspektus: cilvēka iekšējo pasauli, dziļumus, kopīgu izpratni par lietu kārtību un pasauli, kā arī attīsta jaunus rīcības modeļus un ir sistēmiska.

### Apzināšanās, esošā godāšana un ietveršana attīstībā un prasmju attīstīšana

Tas, ka integrālais koučings kā metode aptver visus četrus iepriekš minētos realitātes kvadrantus – cilvēka iekšējo un ārējo pasauli, attiecības ar citiem un plašākas likumsakarības pasaulē kopumā –, ir viens no šīs metodes stūrakmeņiem, taču vienlīdz fundamentāli svarīgi ir arī pārējie.

Pirmkārt, tā ir pilnīgi cita veida sevis apzināšanās.

Mums katram ir savas neapzinātās „brilles”, caur kurām raugāties realitātē – uz cilvēkiem, viņu un savu uzvedību, domāšanu, notikumiem utt. Mēs neapzināmies, ka mums tādas ir, taču vienlaikus ļoti labi ieraugām citu „brilles”. Mēs nereti sakām par otru – *viņš ir tāds un tāds, viņš parasti dara to un to, pieņem lēmumus tā vai citādi*. Vienīgā nelaime – mums arī ir pašiem savs stereotipiskais, ierobežotais veids, kādā mēs domājam un rīkojamies, tikai mēs to neapzināmies. Integrālā koučinga metode palīdz cilvēkam ieraudzīt to neapzināto domāšanas un uzvedības mehānismu, kas viņu līdz šim ir vadījis un kontrolējis.

Tas ir ļoti emocionāls, nereti satricinošs pagrieziena brīdis cilvēka attīstības ceļā, kad viņš piedzīvo tā saucamo *a-ha!* atklāsmi – *Kā es varēju to nepamanīt! Tā taču esmu rīkojies un domājis visus šos gadus!* Tiklīdz šis mehānisms ir izcelts dienasgaismā, cilvēks ar to var sākt darboties un pētīt. Viņš ir spējīgs nolikt malā savas „brilles” un ieraudzīt lietas pavisam citā gaismā. Integrālā koučinga metode sniedz lāzerprecīzu novērtējumu tam, kur un kāpēc cilvēks šobrīd atrodas iepretim savam sasāpējušajam jautājumam.

Otrkārt, lielākā daļa pārmaiņu iniciatīvu cieš sakāvi, jo tajās ir pārāk liela spriedze starp „es – tāds, kāds esmu šeit un tagad” un „es – tāds, kāds gribu būt rīt”. Lielākā daļa koučinga skolu pārsvarā fokusējas uz cilvēka rītdienu – kā sasniegt, iemācīties, paveikt vairāk rīt. Taču tikpat svarīgi, cik mērķēt uz rītdienu, ir mēģināt rast atbildi uz jautājumu – kā būtu, ja es būtu pilnībā klātesošs savā dzīvē jau šodien? Veselīga, integrāla attīstība nozīmē līdzsvaru starp to, kas iespējams nākotnē, un to, kas ir dots jau šobrīd. Integrālais koučings palīdz cilvēkam nokļūt tur, kur viņš vēlas, vienlaikus atrodot tajā vietu arī tam, kas ir veselīgs, konstruktīvs, noderīgs viņa līdzinējā domāšanas un darbošanās veidā. Tādējādi dabiski tiek pārspēta mūžīgā pretestība pārmaiņām – cilvēks nevis cīnās pret sevi, bet iesaista pats sevi. Un iemācās ar līdzietību raudzīties uz sevi iepretim mehāniskai, nereti zvērīgai cīņai pašam ar sevi, nesalīdzināmi vieglāk tiktot pāri pretestībai pārmaiņām, kuras ir piedzīvojis katrs, kurš uzsācis ar sevi cīņu.

Treškārt, apzināšanās ir absolūti nepieciešama un tomēr nepietiekama, lai pārmaiņas notiktu, – ir nepieciešamas arī jaunas prasmes. Tas, ka esmu apzinājies, ko vēlos mainīt, vien neko nemainīs. Turklāt parasti prasmju apgūšana ir visai mehāniska – ir tāds un tāds rīks, kas jums palīdzēs kaut ko izdarīt veiksmīgāk, tikai atcerieties to pielietot savā ikdienā! Šāda pieeja prasmju attīstīšanai ir visai automātiska, un nereti, atgriežoties ierastajā vidē, jauniegtā prasme tiek darbināta vēl kādu īsu brīdi vai nolikta plauktā izpētīšanai vēlāk, un tur arī paliek, jo nāk „svarīgākas” lietas un notikumi. Integrālā koučinga metode attīsta prasmes atšķirīgi – tās tiek iesakņotas, kļūst par daļu no cilvēka dabiskajiem „muskuljiem” un spējām. Tas tiek panākts, pirmkārt, pateicoties ļoti skaidram, iedarbīgam skatam pašam uz sevi no malas, un, otrkārt, ikdienas pašrefleksijai.

### Integrālais koučings līderības attīstībā

Līderības vides realitāte patlaban ir neprognozējamība, apdraudējumi, kompleksitāte un ikvienas situācijas neviennozīmīgums. Līderis-eksperts, kāds bija nepieciešams, šķiet, vēl tikai vakar, labi strādāja prognozējamā, stabilā vidē, taču tādas vides vairs nav un, visticamāk, arī nebūs. Šodienas līderim nav laika pat padomāt, jāsniedz atbilde un jāpieņem lēmums visai trūcīgas informācijas apstākļos un jārisina faktiski neatrisināmi jautājumi un problēmas. Turklāt informācijas un iespējamo risinājumu ir tik daudz, ka iestājas apjukums. Aizvien biežāk līdera galvā iezogas jautājums – *Es esmu vai neesmu OK?* Un tas, kā viņš attiecas pret šo jautājumu, būtiski ietekmē viņa uzvedību darba vidē. Papildu spiedienu rada padotie vai augstāka līmeņa vadītāji – *Tu teici, ka būs tā,*

## Vadība

*bet tā nenotika! Tagad atrisini šo situāciju! Tā ir tava atbildība – gādāt par mūsu biznesa rezultātiem!* Šie nu jau vairs ne tik jaunie apstākļi prasa no līderiem gluži citu prasmju attīstīšanu. Visā pasaulē šobrīd runā par organizāciju galveno konkurētspēju – būt elastīgam un veikli pielāgoties situācijām, taču organizācija nevar tāda būt pati par sevi. Tā ir tik elastīga un pielāgoties spējīga, cik elastīgi un pielāgoties spējīgi ir tās līderi. Integrālais koučs ir labs līdzgaitnieks līderiem šādā sarežģītā laikā, jo palīdz tiem attīstīt un iesakņot tādas prasmes, kuras nav iespējams apgūt formālā mācību vidē, klasē, un tam arī vairs nav laika – šodien auto ir jābūvē vienlaikus ar braukšanu. Tā ir evolucionējusi līderība. Galvenās prasmes, kuras mēs, integrālie kouči, iesakām attīstīt un palīdzam to darīt līderiem patlaban, ir šādas:

- spēja būt autentiskam, *īstam* un godīgam,
- spēja akceptēt to, ka ir OK nezināt atbildi un tā vietā spēt uzdot iedarbīgus jautājumus, kas paplašina pārējo redzesloku,
- spēja pateikt – *Stop, viss, šobrīd pietiek, visa kā ir par daudz,*
- spēja noturēt līdzsvaru starp dažādām svarīgām dzīves jomām,
- spēja atzīt savu cilvēcību – *Arī man ir emocijas, sajūtas, arī es nezinu, arī es kļūdos,*
- spēja palikt paradoksā, nezaudēt līdzsvaru neviennozīmīgās situācijās un problēmās,
- spēja pieņemt, ka nav absolūtas patiesības un līdz ar to arī viena pareizā risinājuma,
- spēja palikt uzticīgam ilgtermiņa vīzijai un trajektorijai, neskatoties uz to, kas notiek tagad,
- spēja saglabāt optimistisku skatījumu, ka tur, otrā pusē ir tas, uz ko ejam, pat ja šobrīd nav zināms, kā tur nokļūt, un prast par to runāt dažādos organizācijas līmeņos,

- spēja pazīt, nosaukt emocijas un izmantot tās kā ticamu informāciju lēmumu pieņemšanā,
- spēja pastāvēt par savu lēmumu, pat ja tas šķiet nepareizs un nesaprotams citiem,
- spēja attīstīt personības abas puses – vīrišķo un sievišķo: zināt, kad būt stingram un nelokāmam, un kad rūpēties, iedvesmot, iesaistīt u. c.

### Integrālais koučings Latvijā

Patlaban integrālā koučinga metodi Kanādas Integrālā Koučinga skolā ir apguvuši ap 400 cilvēku no visas pasaules. Mācības šajā skolā nozīmē ne tikai kādas metodes apgūšanu, tas ir pārbaudījumiem pilns, prasīgs personīgās izaugsmes ceļš pašam koučam. Mēs – tie, kuri apgūstam integrālā kouča profesiju Kanādas Integrālā koučinga skolā, tiek gatavoti kā pārmaiņu aģenti katrs savā sabiedrībā un savā interešu jomā: izglītībā, medicīnā, līderības attīstībā, bērnu audzināšanā, valsts pārvaldē un citviet. Trīs kursu laikā esam spiesti pamazām atteikties no saviem priekšstatiem un mācīties raudzīties realitātē iespējami tīrā, prāta konstrukciju un žņaugu nepārvērstā veidā, lai ieraudzītu pasauli tādām acīm, kādām tajā raugās mūsu klienti, un tā ir gluži cita aina nekā raugoties uz šo cilvēku no malas. Šobrīd es esmu vienīgā Latvijas pārstāve, kas apguvusi integrālā koučinga metodi, taču pamazām Latvijā veidojas kopiena, kas pulcē citu integrālās pieejas aspektu interesentus un aktīvistus dažādās jomās – medicīnā, politikā, garīdzniecībā, personības izaugsmē un izglītībā, un tas nozīmē, ka arī šeit, mūsu mazajā valstī zināšanas un pieredze par visaptverošo integrālo pieeju gan cilvēka individuālajai, gan organizāciju, gan sabiedrības attīstībai kopumā kļūs aizvien pieejamākas.

## Vadītāja darbarīks – galvenais veikspējas indikators

Jaunais finanšu gads sākas ar jauniem mērķiem un apņemšanām. Viena no tām varētu būt ieviests kārtību daudz un dažādu mērījumu jūrā, ko uzņēmuma darbinieki ražo ikdienā.

Šo mērījumu galvenais mērķis ir apgādāt lēmumu pieņēmējus ar aktuālu un jēgpilnu informāciju par to, kā virzīties uz mērķu sasniegšanu un cik lielā mērā to ietekmē pieņemtie lēmumi.

### Mērķi, prioritātes un mērījumi

Stratēģisko mērķi kaskadējot uz leju – uz funkcijām un struktūrvienībām, – notiek lielā mērķa pārvēršana mazos mērķos, kas atbilst katras funkcijas darba uzdevumiem. Piemēram, viens mērķis vienai funkcijai nozīmē samazināt izmaksas, bet kādas citas mērķa sasniegšanai ir nepieciešamas papildu finanses. Notiek apakšmērķu sadursme, kurā uzvar tas, kas spēj ar cipariem ātri pierādīt savu taisnību/ātro ieguvumu. Parasti tie, kuriem finanses ir vajadzīgas mērķu sasniegšanai, nevar skaitliski pamatot mērķa noteikto izmaksu samazinājuma graujošo ietekmi uz

uzņēmuma mērķu sasniegšanu, un viņiem nākas samierināties un turpināt strādāt mērķu pretstatījuma režīmā.

Kāpēc tad ikmēneša funkciju vadītāju sapulces pārvēršas par cīņas lauku, kur katrs mēģina pierādīt savu taisnību un snieguma lielumu? Uzvaras laurus plūc tas, kurš to var izdarīt iespējami lakoniski un saprotami ciparu veidā. Bet tad sākas lielīšanās ar to, cik katrs no vadītājiem ir spējīgs saražot Power Point slaidrādes un nebaudāmās Excel tabulas ar skaitļiem par jebko. Sapulces beigās nedz uzņēmuma vadītājs, nedz funkcijas vadītājs nesaņem atbildi uz galvenajiem jautājumiem – cik tālu esam no mērķa, kā zināsim, ka mērķis tiks sasniegts mums vēlamā veidā un laikā, un kāds ir rīcības plāns. Atbildes „Es zinu”, „Es ticu” vai „Nekad neesmu jūs pievilis” neviens pārliecību, un gaisā zudušais optimisms ātri atbrīvo vietu racionālajiem mērījumiem, kas tiek piesaukti situācijas glābšanai.

Ja es jautāšu jums, kādi ir jūsu uzņēmuma vai funkcijas galvenie veikspējas indikatori (Key Performance



### KATERINA ČERŅAVSKA

Organizāciju stratēģiskās vadības un pārdošanas konsultante, pasniedzēja





Vadība

Jaunu prasmju apgušana

Spring Valley piedāvā uzņēmumiem un organizācijām mācību seminārus „Mērījumi ceļā uz mērķa sasniegšanu”. Mācību semināra saturā ir šādas tēmas:

1. Uzņēmuma un funkciju mērķi, integrētās vadības sistēmas (turpmāk tekstā – IVS) mērījumi un KPI – atšķirības un mijiedarbība
2. Galveno veikspējas indikatoru (KPI) mērķi un izaicinājumi
3. KPI veidi, mērvienības un aprēķinu metodes
4. Kritisko veikspējas rādītāju izstrādes process un vizualizācija
5. Procesa efektivitātes uzlabošana ar KPI palīdzību
6. Starptautiskie labākās prakses piemēri



**AS „Sadales tīkls” darbinieki par ieguvumiem no semināra „Mērījumi ceļā uz mērķa sasniegšanu” :**

- zināšanas par KPI nozīmes un pielietojuma izpratni,
- atskaišu vizualizācija, informācija par KPI noteikšanu un izmantošanu,
- KPI definēšana katram mērķim vai uzdevumam,
- praktiski izskaidroti piemēri,
- kā vislabāk atspoguļot mērāmās vērtībās un izteikt ciparos vertikalos mērķus.

Indicators – KPI), jūs man atbildēsiet, ka tādu jums ir daudz un tiek mērīts viss. Parasti, jautājot, kuri indikatori ir kritiskie, tie izrādās finanšu rādītāji, bet citu mērījumu mērķu, ar kuru faktiskajai KPI rādītāja vērtībai ir jābūt salīdzinātai, var arī nebūt, jo tiek skatīta tendence vai kopbilde.

KPI mērījumu nozīme ir nevis to daudzumā, bet gan no tiem izrietošajā vadītāja rīcībā. Viena no svarīgākajām atšķirībām ir KPI spēja rosināt vadītāju uz lēmumu pieņemšanu, nevis tikai vērošanu.

Ja mērījumam nav mērķa, tas ir darbības procesa mērījums, nevis KPI. Darbības procesa mērījumi tiek skatīti statistiskajā analizē un nevar nedz dot atbildi uz jautājumu, cik tālu esam no mērķa, nedz palīdzēt ar svarīgu informāciju lēmumu pieņemšanā.

**Ne visi mērījumi ir KPI, bet visi KPI ir mērījumi**

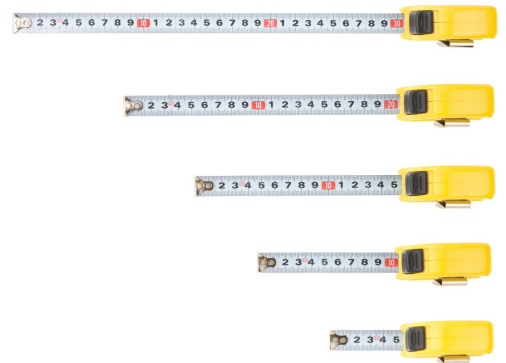
Kas tad tiek mērīts ar KPI? Ar KPI palīdzību ir iespējams mērīt to, kas ir svarīgs klientiem, problēmas, ko gribam atrisināt, un, galvenais, mērķus, kurus gribam sasniegt.

KPI var palīdzēt vadītājam atbildēt uz jautājumu, cik efektīva, produktīva un rezultatīva ir viņa vadītā komanda, vienlaikus sniedzot precīzu informāciju par plānoto un faktisko resursu izlietojumu.

Bet, pirms ķerties klāt pie KPI radīšanas, vadītājam ir jāpaveic mājas uzdevums – jānosaka veiksmes faktori, kas nepieciešami mērķa sasniegšanai. Pēc iekšējo veiksmes faktoru definēšanas ir vērts uzrakstīt arī uzņēmuma klientu (iekšējo un ārējo) prasības, kuru pamatā būs tādi faktori kā pakalpojuma vai produkta kvalitāte (atbilstoši specifikācijai), piegādes laiks, cena (budžets) un reakcija uz problēmām.

Atbilstoši jūsu funkcijas darba uzdevumiem, jūsu funkcijas un klientu veiksmes faktoriem ir jāveido vienots saraksts, kurā katram faktoram tiek piešķirts savs nozīmīgums. Vienota saraksta galvenie trīs faktori veidos kodolu, kam turpmākajos mēnešos savu uzmanību pievērsīs vadītājs papildus tekošo darbu izpildei.

Ierobežoti resursi (kapitāls, cilvēki un laiks) allaž prasa sinhronizētu darbu plānošanu; to veicot atbilstoši izvirzītajām prioritātēm, tiks noteiktas arī mūsu manevru robežas, kad sekosim pieņemto lēmumu izpildei un veiksīm taktiskas izmaiņas rīcības plānā. Atbilde uz jautājumu „Ko mērīt?” ir, atliek tikai vienoties par normatīviem, attiecībā pret kuriem tiek mērīti faktiskie rezultāti. Jau nākamajā sapulcē vadītājs var bez liekvārdības prezentēt KPI, kas atspoguļo komandas veikumu un sniegumu, akcentējot informāciju par mērķu sasniegšanu ikvienam saprotamā valodā un veidā (piemēram, procentos vai koeficientos). Nākamajā SpringWatch numurā runāsim par struktūrvienības darbības efektivitātes koeficienta izstrādi. Novēlu veiksmi un izdošanos!



**JĀNIS GREDZENS,**  
Organizācijas attīstības centra Spring Valley konsultants un valdes loceklis

**Mācību tirgus attīstības tendences pasaulē**

Atskaite par industrijā notiekošo no ATD (Asociation of Training and Development)- ASV lielākās personāla attīstības organizācijas – tiek gaidīta katru gadu, lai noskaidrotu situāciju personāla attīstības jautājumu jomā iepriekšējā gadā.

**Kas mācās? Ko mācās?**

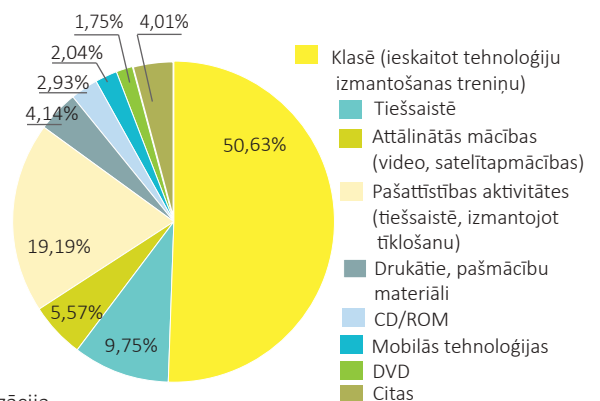
**TOP 3:**

1. Vadība un pārvaldība – 13%
2. Profesionālās mācības – 10,6%
3. Darba drošības u. tml. mācības – 10,3%

**Pārējās jomas:**

4. Procedūras un biznesa procesi – 9,4%
5. Jauno darbinieku mācības – 8,1% (jo lielāka organizācija, jo lielāks apjoms)
6. Pārdošanas mācības (bez pakalpojumu mācībām) – 7,6%
7. Komunikācijas prasmes – 7,3%
8. Top vadītāju attīstība – 6,9% (ES mērogā šī joma iekļaujas TOP 3)
9. IT – 6,7%
10. Klientu apkalpošana – 6,5%
11. Zināšanas par produktiem un pakalpojumiem – 6,5%
12. Pamatprasmes – 5,5%.

**Mācību metodes**



**Izmaiņas mācību metodēs (2009–2014)**

Klasē mācību apjoms no 60% 2009. gadā samazinājies līdz 51% 2014. gadā  
Tehnoloģiju izmantojums pieaudzis no 36% uz 41%  
Tiešsaistes apmācību apjoms pieaudzis no 27% uz 29%  
Pašmācības apjoms saglabājies esošajā līmenī 26–27%.

